



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO EM JORNALISMO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA  
PROFESSOR ORIENTADOR: LUIZ CLÁUDIO FERREIRA  
ÁREA: ASSESSORIA DE IMPRENSA

**KELLY MARTINS LEITE**  
**RA: 20486796**

## **Desastre da Mentira**

Um estudo sobre o episódio de gerenciamento de crise após  
acidente da TAM em 2007

**BRASÍLIA**  
**2008**

**KELLY MARTINS LEITE**

## **Desastre da Mentira**

Um estudo sobre o episódio de gerenciamento de crise após acidente da TAM em 2007

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Prof . Luiz Cláudio Ferreira

**BRASÍLIA**  
**2008**

**KELLY MARTINS LEITE**

## **Desastre da Mentira**

Um estudo sobre o episódio de gerenciamento de crise após acidente  
da TAM em 2007

Trabalho apresentado à Faculdade de  
Ciências Sociais Aplicadas, como  
requisito parcial para a obtenção ao grau  
de Bacharel em Comunicação Social com  
habilitação em Jornalismo no Centro  
Universitário de Brasília – UniCEUB.

Prof . Luiz Cláudio Ferreira

### **Banca Examinadora**

---

Prof. Luiz Cláudio Ferreira  
Orientador

---

Prof.  
Examinador

---

Prof.  
Examinador

Brasília, 09 de junho de 2008

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter iluminado o meu caminho, por todos esses anos de trabalho e pelos meus colegas de classe. Agradeço também ao meu professor e orientador Luiz Cláudio, pelos conselhos e paciência e dedicação comigo. Agradeço principalmente aos meus pais e a minha irmã que tanto contribuíram para a minha formação pessoal, profissional e a todos os demais.

## **RESUMO**

Neste trabalho será mostrado um dos conflitos mais complexos da aviação civil passados no ano de 2007. A queda de um avião da empresa TAM (Transporte Aéreo Marília) ocorrido em um dos principais aeroportos do país (Aeroporto de Congonhas – São Paulo). O acidente ocorreu no dia 17 de julho, envolvendo 199 vítimas. Por meio da análise desse acidente, serão tratados os erros e acertos da assessoria de comunicação da TAM. As análises serão feitas através das notícias divulgadas no jornal Folha de São Paulo dos dias 19, 20 e 24 do ano do acidente. Um dos fatores que aumentou a margem da crise foi uma entrevista que o presidente da empresa deu sobre as causas do acidente.

Palavras-chaves: Assessoria de Imprensa, Acidente, Crise, Gerenciamento de Crise, Mídia, TAM.



## SUMÁRIO

<b>1. Introdução</b>	<b>8</b>
<b>2. Histórico</b>	<b>10</b>
2.1. O Acidente	10
<b>3. Assessoria de Imprensa</b>	<b>12</b>
3.1. Conceitos	12
3.2. A origem da Assessoria – o começo de tudo	14
3.3. A origem da Assessoria no Brasil	17
3.4. A Assessoria de Imprensa e a mídia	19
3.5. Atribuições da Assessoria de Imprensa (Assessoria, serviços e ferramentas)	21
3.6. Entrevista Coletiva	23
<b>4. Gerenciamento de Crises</b>	<b>25</b>
4.1. Contexto Histórico	25
4.2. O que é (ou pode ser) uma crise de imagem	25
4.3. Administrar a crise	28
4.4. O que não fazer	29
4.5. Antecipar-se à crise	31
4.6. O Plano de gerenciamento de crise	33
4.7. Uma visão de fora para dentro	35
<b>5. A Crise</b>	<b>37</b>
5.1. Como se fomenta uma crise	37
5.2. Fatores negativos	38
5.3. Fatores positivos	39
<b>6. Conclusão</b>	<b>41</b>
<b>7. Referências Bibliográficas</b>	<b>43</b>

## 1. Introdução

A fórmula: “mentira mais omissão”, em meio a um escândalo, pode levar à perda de credibilidade e confiança de uma imagem. A imprecisão de informações pode ter contribuído para que uma das maiores empresas brasileiras de aviação civil, a TAM (Transporte Aéreo Marília) a transmitir uma imagem negativa após a revelação do presidente da empresa, Marco Antônio Bologna, que a aeronave que fazia o voo 3054 partindo de Porto Alegre para São Paulo no dia 17 de julho de 2007 estava em perfeitas condições de voo.

O objetivo desse trabalho é avaliar quais são os possíveis prejuízos de uma empresa TAM, que em meio a uma crise de imagem, omite ou esconde dados. Para isso, foram analisadas através do método estudo de caso as notícias do jornal impresso, principalmente as edições dos dias 19, 20 e 24 de julho do jornal Folha de São Paulo, o jornal de maior circulação na cidade em que ocorreu o acidente (IVC, 2007) e também foram lidas obras tidas como de referência em assessoria de imprensa e gerenciamento de crise.

De acordo com reportagem da revista Veja publicada no dia 25 de julho de 2007, o “caos” aéreo brasileiro surgiu aos olhos do País quando um Boeing da GOL se chocou em pleno ar com um jato Legacy provocando 154 mortes. Nesse caos, contracenariam os controladores aéreos e “o imprevisto e a ganância das companhias e a infinita inépcia das autoridades”.

Com o caos instalado, a repercussão de várias notícias sobre o sistema aéreo tornou-se inevitável. Surgiram várias informações que não foram confirmadas nem desmentidas. O Poder Legislativo criou uma CPI (Comissão de Parlamentar de Inquérito), conhecida como CPI do Apagão Aéreo.

Os meios de comunicação conseguiram despertar a atenção da opinião pública para várias questões que não eram percebidas, tais como de quem é responsabilidade de monitorar a aviação civil, a que autoridades recorrer em caso de acidente e quais são os direitos e deveres de uma empresa aérea.



A TAM era naquele momento uma empresa com 32 anos de carreira criada pelo comandante Rolim Adolfo Amaro que idealizava o crescimento de uma nova empresa de aviação civil no Brasil. A empresa já havia experimentado o sabor amargo de uma crise de imagem com o acidente ocorrido em 1996, em São Paulo, com um avião Fokker 100. Naquele acidente, morreram 99 pessoas.

De acordo com as fontes coletadas para este trabalho, apesar da tragédia do voo 402, a TAM tomou para si a responsabilidade e teve uma atuação favorável no desenrolar do acidente.

O segundo acidente mais grave da TAM ocorreu no dia 17 de julho de 2007, no qual morreram 199 pessoas. Esse episódio mobilizou muito a população devido ao grande número de mortos e as especulações que surgiram após a declaração do presidente Marco Bologna de que não havia problema anterior com a aeronave acidentada, fato desmentido logo depois. Em uma entrevista coletiva à imprensa, o presidente afirmou que a aeronave da TAM apresentava perfeitas condições de voo e não teria nenhum problema no reverso.

No primeiro capítulo será tratado o acidente do voo 3054 ocorrido no dia 17 de julho de 2007. Como ocorreu, quais foram os fatores, como a empresa acompanhou familiares e a imprensa.

O segundo capítulo tratará de Assessoria de imprensa, no qual será abordado o papel, as funções e objetivos. No terceiro capítulo será discutido o que é gerenciamento de crise. No quarto será tratada especificamente a crise da empresa TAM. Para esta pesquisa, foram consultadas obras ligadas a gerenciamento de crise, informações oficiais da empresa e feitas análises de notícias publicados pelo jornal Folha de São Paulo.

## **2. Histórico**

### **2.1. O Acidente**

Segundo notícias consultadas à época, a aeronave com o prefixo PT- MPK fez um percurso tranquilo do aeroporto Salgado Filho (Porto Alegre) ao aeroporto de Congonhas (São Paulo). O voo saiu de Porto Alegre às 17h16 e tinha a previsão de pousar em São Paulo às 18h30 com segurança. Ao tentar pousar na pista de Congonhas, a aeronave derrapou, perdeu o controle e invadiu a Avenida Washington Luís atingindo o prédio da TAM-Express e um posto de gasolina.

No acidente morreram 199 pessoas, incluindo passageiros e funcionários da TAM e TAM Express.

O avião já havia apresentado problemas no reverso do lado direito, que estava imobilizado, funcionando apenas com o reverso do lado esquerdo. Segundo notícias divulgadas no jornal Folha de São Paulo (2007) a empresa TAM já estava ciente de que a aeronave apresentou problemas no reverso quatro dias antes do acidente.

Logo após o acidente, a TAM disponibilizou um 0800 e um site para dar informações e assistência sobre o acidente. A lista de passageiros foi mantida em segredo devido ao fato da empresa não ter informações precisas sobre os passageiros que estavam na aeronave, visto que, havia algumas pessoas que estavam no voo e não estavam na lista de passageiros.

A TAM disponibilizou hospedagem para os familiares das vítimas e uma equipe para ajudar no consolo dos parentes e amigos, bem como uma equipe para ajudar nos preparativos de enterros das vítimas. A TAM contou também com a assistência do corpo de bombeiros, Infraero e outras autoridades da aeronáutica.

Em sua primeira entrevista coletiva dia 18 de julho, o então presidente da TAM, Marco Antônio Bologna, afirmou que a aeronave estava em perfeitas condições de voo “devido à manutenção constante que a empresa faz em seus aviões”. Essa informação foi publicada nos principais veículos de informação do

Brasil no dia 19 de julho. Porém, no dia 20 de julho, em entrevista, o presidente da TAM afirmou que a aeronave estava com problema no reverso da turbina direita, que é o equipamento que auxilia na frenagem da aeronave.

Os diálogos das caixas pretas que foram levados para perícia nos Estados Unidos, comprovaram que o Airbus 320 da TAM na noite do acidente estava mesmo com defeito no reverso e que um dos manetes estava em posição de aceleração. Comprovando assim, que a aeronave não estava em perfeitas condições de operação, como havia afirmado o presidente da TAM. Essa informação também foi veiculada pelos principais órgãos.

### **3. Assessoria de Imprensa**

#### **3.1. Conceitos**

A Assessoria de Imprensa engloba várias funções que vão desde o funcionamento externo e interno da empresa ou instituição. Essas funções são importantes para oferecer um melhor diálogo entre a empresa e seus funcionários, que transparecem a principal imagem da organização. Segundo Boanerges Lopes, as funções básicas de uma assessoria de comunicação são: “Facilitar o acesso dos grupos externos às realizações de uma empresa ou instituição, por meio de uma linguagem simples e organizada, mediada pelos meios de comunicação, além de promover a integração e satisfação de seguimentos internos que convivem e sustentam essas duas estruturas organizacionais” (1994, p. 9 ).

Para LOPES (1994, p.15), os assessores de imprensa são hoje mediadores das relações estabelecidas entre empresas e a imprensa.

As assessorias de imprensa inserem-se num conjunto mais amplo de atividades, geralmente naquilo que tem sido chamado de comunicação organizacional, integrado por processos e atividades que se cruzam, sobrepõem-se, integram-se e podem muitas vezes ser indistintas devido a linhas demarcatórias fluidas que envolvem ações de publicidade, internet, marketing, relações públicas, comunicação interna e relacionamento com consumidores. A atuação com base na cultura, nos interesses nos objetivos organizacionais e a educação interna para a valorização do compromisso social da instituição, para a compreensão das características e interesses dos meios de comunicação, para a necessidade de informação do público interno são apenas algumas das tarefas que se tornaram comuns para o assessor de imprensa (DUARTE, 2003, p. 24).

Os assessores de imprensa desempenham atividades extraordinárias antes desenvolvidas por profissionais de outros cursos. Eles desempenham atividades administrativas, de relações públicas, marketing etc. Sua dinâmica tornou-se tão essencial que suas atividades vão além da sua área de formação.

Para Antunes Américo o extraordinário crescimento deste segmento profissional está ligado à importância crescente das comunicações nas sociedades contemporâneas, obrigando a construção permanente de laços de transparência entre as instituições públicas e privadas e a sociedade de modo geral (AMÉRICO, 1996, p.05).

Com uma sociedade cada vez mais preocupada em atualizar seus conhecimentos e a buscar novos profissionais capazes de suprir as necessidades do mercado, as empresas se tornaram mais exigentes na procura de seus representantes, e é uma das responsáveis pela qualificação direta de seus funcionários, oferecendo aos mesmos, cursos de aperfeiçoamento pagos por ela, onde a vantagem está além de obter um funcionário eficaz, mas um profissional apto e que é um representante a empresa.

Lopes acredita que o setor de assessoria de imprensa se desenvolve obrigando as organizações a se estruturarem em busca de um espaço para canalizar o fluxo crescente de informações que uma sociedade democrática exige e utiliza para se orientar em qualquer atividade (LOPES, 1996, p.17).

Para Duarte, a assessoria de imprensa hoje está em expansão, 50% dos jornalistas brasileiros trabalham com comunicação organizacional, particularmente assessoria de imprensa. Essa situação tem origem na necessidade e no interesse de profissionais e instituições de todos os tipos em estabelecer sistemas de relacionamento com as redações para se comunicarem com a sociedade. (2003, p. 23)

Esses profissionais obtiveram através de seus esforços, o reconhecimento sobre a necessidade da prestação de seus serviços, tanto na área comercial, como nas mudanças históricas que englobam a importância da comunicação na sociedade.

Hoje, segundo Duarte, muitos desses desbravadores são conhecidos como profissionais altamente qualificados e possuem salários que retratam o nível de importância que a atividade assumiu. (DUARTE, p.23).

Já para Moutinho, citado por CHAPARRO, 2003 p.69, a Assessoria de Imprensa tem como função principal estabelecer e manter contato com os jornalistas informando-os sobre as atividades de uma organização, controlar e analisar a informação vinculada e recolher o que vai sendo publicado. Suas funções específicas incluem a preparação de sínteses sobre a instituição, sua história, objetivos, política de desenvolvimento, estrutura organizacional e posição que ocupa em seu setor (CHAPARRO, p.69).

Os objetivos de uma assessoria de imprensa deixam de ser simples exposição na mídia para incorporar a noção de posicionamento estratégico da organização junto ao público interno e à sociedade, seja com fins mercadológicos, de informação ou simplesmente imagem. As tarefas e os desafios ampliam-se, exigindo maior capacidade de criar e administrar diferentes instrumentos de comunicação (DUARTE, 2003, p.236).

Um dos focos da assessoria de imprensa é fortalecer um elo com o público e a empresa a qual ela representa; e que esse elo, se consolide através da credibilidade e confiança sendo este o efeito principal para a empresa se fortalecer e se firmar no mercado.

Por sua função de mediador, o assessor de imprensa pode não apenas aumentar a presença das fontes na imprensa, mais também democratizar o acesso da sociedade à informação, iluminar o contexto em que a organização esta inserida para os dirigentes e estimular o envolvimento dos empregados com as questões que lhe afetam (DUARTE, p.237).

### **3.2.A origem da Assessoria – o começo de tudo**

As primeiras publicações empresariais surgem no século XIX, na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos da América (EUA), com o objetivo de atenuar o

descontentamento interno em diversas corporações, já que o acesso do proletariado à grande imprensa era praticamente nulo - o que, aliás, não mudou muito de lá pra cá (LOPES, 1994, p.11).

Somos herdeiros de um jornalista americano chamado Ive Lee. Em 1906, em Nova York, ele inventou a atividade especializada a que chamamos hoje de assessoria de imprensa ou assessoria de comunicação. Abandonou o jornalismo e criou o primeiro escritório de relações públicas do mundo. Ive Lee conquistou por direito e mérito na história moderna da comunicação social (CHAPARRO, 2002, p. 34).

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o use.

Nosso assunto é exato. Maiores detalhes, sobre qualquer questão, serão dados prontamente. E qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com muito prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato.

Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público.

Princípios de Ive Lee em forma de carta aos editores de imprensa (CHAPARRO, 2002, p.36).

A idéia visionária Ive Lee com a criação de uma nova função buscou prover a mudança de opiniões e aceitação de uma nova forma de pensar na sociedade, o que trouxe a ele, o respeito, e a admiração de todos, trazendo impulso para uma sociedade pós-moderna.

Com um bem-sucedido projeto profissional de relações com a imprensa, prestando auxílio a um cliente poderoso e empresário “big business” americano John Rockefeller acusado de aspirar ao monopólio e de mover uma luta sem quartel às pequenas e médias empresas de combate, sem olhar os meios, numa palavra de ser feroz impiedoso e sanguinário. Na época o homem mais impopular de negócios dos Estados Unidos. Lee conseguiu que o velho barão do capitalismo selvagem, de odiado passa-se a ser venerado pela opinião pública (CHAPARRO, 2002, p.34).

“Por esse tempo apareceu um antigo jornalista Ive Lee, quando foi contratado por John D. Rockefeller, por ocasião da greve sangrenta da Colorado Fuel and Iron

Co. A situação tornara-se tão insustentável que John D. Rockefeller, pai, só saía protegido por guarda-costas. A primeira providência de Ives Lee foi dispensar os detetives, pois todas as barreiras entre a família Rockefeller e o público precisavam ser derrubadas” (ANDRADE, 1993, p.61-62).

Quando o Congresso norte-americano resolveu investigar a greve em que o Colorado Fuel and Iron Co. “Mandava atirar nos grevistas” (fato registrado no livro de Chaumely e Huisman), o odiado John Rockefeller compareceu livremente, cooperando com a investigação. “A imprensa naturalmente, deu o devido destaque à inesperada atitude, o que nas palavras de Teobaldo de Andrade” - melhorou a situação (CHAPARRO, p.37).

O pioneirismo na criação da primeira Assessoria de imprensa governamental também é dos norte-americanos. Acontecendo no governo de Andrew Jackson, em 1829. Na sua administração surge também o primeiro *house organ* (chamado “jornal da casa” informativo com reportagens, em geral positivas sobre uma empresa pública ou privada), o *The Globe* (LOPES, 1994, p.12).

A partir daí, as atividades se diversificaram pelas áreas científicas e culturais, apesar de um grande empresariado dos Estados Unidos ainda por muito tempo concordar com a idéia sintetizada na frase “the public be damned” (o público que se dane), atribuída a William Henry Vanderbilt, um dos principais proprietários de ferrovias do país. Vanderbilt cunhou essa frase em resposta às críticas e o fechamento de um ramal ferroviário que fazia falta a certa população, em 1882. Esse pensamento só se modificaria na virada do século (LOPES, 1994 p.12).

Kopplin e Ferrareto, citados por Lopes, dizem que o conceito de Assessoria de Imprensa “está associado a dois aspectos fundamentais: a necessidade de divulgar opiniões e realizações de um indivíduo ou grupo de pessoas e também a existência de um conjunto de instituições conhecidas como meios de comunicação” (LOPES, 1994, p.11).



Somente em 1868 que apareceram as expressões “agente de imprensa (*press agente*) e divulgador (*publicity agent*) (LOPES, 1995, p.12).

Em 1929, os Estados Unidos passavam por uma crise financeira, e os acontecimentos americanos passaram a ser questionados, inclusive o trabalho realizado até então pelos profissionais de relações públicas. De repente, sem que ninguém soubesse como nem porque a propaganda da fartura e dos altos salários foi substituída pela realidade do desemprego. A informação tornou-se uma necessidade estratégica, ao povo em especial. Aos trabalhadores era preciso explicar a nova verdade e o porquê, como também motivar a nação para a resistência e a esperança a fim de que a crise fosse superada (CHAPARRO, p.39).

A crise representou uma era de inovação, exatamente porque a sociedade norte-americana, já com um nível avançado de organização democrática, exigia ser informada não apenas para saber, mas também para compreender o que estava acontecendo. Sob tal pressão, as instituições organizaram-se para atuar como fontes. E a demanda social de informações foi devidamente aproveitada pelas relações públicas, que cresceram e se sofisticaram desde então. O próprio Ive Lee compartilhou dessa fase, antes de morrer, em 1935, quando dirigia o Departamento de Relações Públicas da Chrysler (CHAPARRO, p.39).

Na Europa a assessoria de imprensa entrou rápido pela França, em 1946 (CHAPARRO, p.34). Há diferença entre a assessoria de imprensa no Brasil e na Europa é que na Europa a atividade de assessoria está ligada às relações públicas e os assessores de imprensa não podem exercer o jornalismo nem serem considerados jornalistas. No Brasil, a assessoria de imprensa é uma atividade de jornalismo (CHAPARRO, p.69).

Essa crise foi muito importante para a população americana que percebeu a partir dos meios de comunicação a importância e a necessidade da informação como um meio de motivação para superar a crise.

### **3.3.A origem da Assessoria no Brasil**

No Brasil pré-industrial, a ideia de se preocupar com a imagem foi lançada pela popular *Light*, por meio de seu Departamento de Relações Públicas, e seguida pelo Serviço de Informação e Divulgação do Ministério da Agricultura, com o desenvolvimento de atividades de divulgação e comunicação institucional (LOPES, 1994, p.12).

Em 1909, o presidente Nilo Peçanha, “ao organizar a estrutura do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, cria a Secção de Publicações e Bibliotheca para integrar serviços de atendimento, publicações, informações e propaganda” (DUARTE, 2003, p.82), Duarte cita informações obtidas em decretos publicados pelo Ministério no Diário Oficial entre 18-11-1909 e 4-3-1915.

Foi no governo de Vargas, que se estabeleceu pela primeira vez um serviço de atendimento a imprensa, ligado ao gabinete civil, por meio do decreto nº3371, em pleno Estado Novo. Era o ano de 1938, e o objetivo era divulgar os atos do presidente e as obras realizadas naquele período. Entretanto o poder centralizado e a censura do DIP (Departamento de Imprensa e Propaganda) só permitiam promoções voltadas para valorizar o governo de Vargas. O Golpe de 64 acentuou esse aspecto negativo, pois o profissional atuante nas repartições públicas era quase sempre uma pessoa que escondia os fatos verdadeiros da imprensa e encarava os jornalistas como inimigos mortais (LOPES, 1994, p.12 e 13).

Duarte, afirma que “todas as repartições do Ministério ficavam obrigadas a atender sem demora, aos pedidos de dados e esclarecimentos que lhes forem solicitados pelo diretor do mesmo Serviço”. Na década de 30, o governo federal torna política de estado o controle e a disseminação de informações por meios de comunicação de massa e organiza um sistema que interfere diretamente em todos os meios de comunicação. A partir de 1931, sobre o comando do governo provisório é instalado um departamento oficial de publicidade na Imprensa Nacional. Durante essa década ele é sucessivamente reestruturado e reorganizado como Departamento de Propaganda e Difusão Cultural (DPDC) e o Departamento Nacional de Propaganda (DNP) - (2003, p.83). Duarte lembra que “o ápice ocorre entre 1939 e 1945, por meio do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP) e dos Departamentos estaduais de Imprensa e Propaganda (Deips)”. (2003, p.83) Amaral citado por Duarte diz que:

Era preciso coordenar a imprensa com o Estado, a fim de que a primeira cooperasse eficazmente com o segundo, tornando-se um instrumento poderoso de defesa do bem público e de propulsão do progresso nacional. (...) Redundará em uma harmonia das atividades jornalísticas com as finalidades do governo nacional, defendendo o surgimento do DIP como instrumento para “orientação” da imprensa (2003, p.83)

O DIP foi substituído pelo departamento nacional de informação que embora vinculado ao ministério da justiça tratava da divulgação e atendimento ao jornalista de uma forma mais tranqüila até a chegada da ditadura militar (DUARTE, p.83).

O controle ideológico via comunicação particularmente o rádio, o jornal e o cinema consolidavam com uma política pública de origem fascista. Com os dois departamentos do governo DPDC e DNP criados o controle ideológico. O governo monta uma estrutura de manipulação da opinião pública por meio da censura, fiscalização, controle legal e a distribuição em larga escala de noticiários laudatórios (DUARTE, p.83).

De acordo com Lopes, só na década de 70, segundo o professor de jornalismo da USP Manuel Carlos CHAPARRO é que se dá a rápida expansão da assessoria de imprensa como mercado de trabalho jornalístico - mais infelizmente ainda sob o impacto do controle da informação pública (1996, p.16).

Nos anos 80 consolidam os setores das assessorias de imprensa junto às empresas e instituições, formando, na opinião de Chaparro, redes de grande e enorme porte de influência, nos processos jornalísticos, já que estão inseridas em todas as fontes detentoras de informações, opiniões e explicações que interessam a sociedade. A legislação passa a ser repensada e um marco se estabelece. O lançamento do primeiro manual de assessoria de imprensa, um trabalho conjunto das Comissões de Assessoria de Imprensa formado em vários sindicatos do país (LOPES, 1996, p.17).

As assessorias se consolidaram nos últimos 30 anos, exatamente num período em que as notícias econômicas tomaram conta de manchetes e espaços de jornais, superando até mesmo o noticiário público (FORNI e MEDEIROS, p.41).

### **3.4. A Assessoria de Imprensa e a mídia**

Segundo LOPES, “é sempre um desafio criar situações interessantes para que uma empresa ou instituição não seja esquecida, principalmente se a primeira

experiência com os meios de comunicação foi positiva e o nome da organização foi citado numa coluna social, à tevê deu vinte segundos em horário nobre e os convites para debates em alguns programas ocupam espaço em agendas” (1994, p.34).

As empresas correm incessantemente em busca de fórmulas que agrade os clientes um público vulnerável as perspectivas que possam melhor atendê-los.

Em busca da visibilidade gerada pela mídia, muitas empresas, públicas e privadas, utilizam estratégias diferentes conforme Corrado citado por Monteiro explica:

No setor público é tradicional a divulgação de informações com base na idéia de que, já que o público paga as contas, tem o direito de saber o que o governo faz. Já a empresa privada não tem nenhuma obrigação legal de conversar com a mídia (2003, p.148).

Chinem (2003, p.101) explica que os empresários precisam compreender que quando a imprensa os procura é para que eles possam expressar suas opiniões sobre o fato. Chinem diz:

Mesmo quando as notícias não são favoráveis, isso não significa que os jornalistas tenham algo contra a companhia, eles estão apenas se posicionando contra os deslizes para que novos erros não sejam cometidos. A troca de informações é de grande importância porque os rumos da sociedade são os mesmos da empresa. Uma depende da outra (2003, p. 101).

Um dos principais fatores que fazem com que as empresas procurem estar sempre na mídia, deve-se ao fato das empresas perceberem a importância da opinião pública. Outro fator de extrema relevância é a demonstração de como os empresários gastam os seus patrimônios, e quais os ideais daquela instituição. Pois, a sociedade se preocupa principalmente sobre qual o tipo de imagem uma determinada empresa representa e se essa imagem esta contribuindo para uma sociedade mais democrática.

Para Lopes, a assessoria de imprensa, bem como todos os demais serviços que a empresa oferece hoje, surgiu em decorrência da necessidade de atender às demandas da própria empresa, e só posteriormente que foram estendidas a todo o mercado (1994, p.21).

### **3.5. Atribuições da Assessoria de Imprensa (Assessoria, serviços e ferramentas)**

É por meio da Assessoria de Imprensa, um típico “centro nervoso”, que a empresa ou instituição consegue identificar antecipadamente muitas das turbulências que movimentam e alteram várias áreas e segmentos da sociedade, permitindo a empresários, autoridades públicas e demais técnicos estabelecerem planejamentos estratégicos mais recentes com as aspirações dos usuários e seus serviços (LOPES, 1994, p.14).

A assessoria de imprensa tem como obrigação estabelecer uma boa relação com a mídia, porque uma depende essencialmente da outra, tanto para sugestões de pautas, como para a divulgação e esclarecimento de informações.

Para LOPES, a assessoria de imprensa deve seguir uma estrutura básica, que deverá se adaptar as características de cada empresa ou instituição. Essa estrutura ajudará a orientar os assessores na reciclagem e nas formas adotadas para o assessor ter uma melhor relação com o seu cliente.

O assessor participa de um cronograma diário:

- \* Leitura de jornais, revistas e publicações dirigidas;
- \* Escuta de rádio ou televisão (se houver);
- \* Notícias publicadas hoje podem gerar uma pauta, release, nota oficial, entrevistas em rádio e televisão, evento especial, informações para clientes;
- \* Existem notícias de interesse da empresa de assessoria?
- \* Subsídios para atividades futuras;
- \* Pode gerar visitas para a prospecção de clientes;
- \* Merece alguma iniciativa especial de comunicação;
- \* Atualizações dos relatórios de Atendimento;
- \* Agenda dos clientes para o dia.

(LOPES, 1994, p.63)

O assessor pode também formar um cronograma semestral e mensal sendo importante para sua própria organização e avaliação tanto do seu trabalho como da repercussão dos fatos ocorridos.

Dentre as ferramentas de trabalho do assessor algumas das mais utilizadas são :

O *release* é como a primeira página de um jornal. Ou consegue prender o leitor de imediato ou é deixada de lado, quando o concorrente consegue ser mais atraente, tanto pelo visual quanto pelo conteúdo. (LOPES, 1994, p.65).

Já para Duarte *release* é um material distribuído à imprensa, para a sugestão de pauta ou veiculação gratuita. Pode ser enviado pelo email, fax, correio ou entregue pessoalmente (2003, p. 252).

O *press kit*, um conjunto composto por textos mais detalhados, fotos específicas, além de outras peças de divulgação, como folders-folheto constituído de uma só folha impressa e cartazes. É um material que precisa de um pouco mais de tempo para ser organizado e seu encaminhamento deve ser bem estudado, já que mobiliza recursos específicos (LOPES, 1994, p.59).

Em geral, o *press kit* fornece subsídios em abundância para motivar e ajudar em seu trabalho. Pode ter um conjunto de releases, CDs, cartaz, disquete, catálogos estatísticas análises, cópias de documentos, discursos, bloco para anotações, caneta, artigos, fotos, brindes, produtos ( DUARTE ,p. 256).

O *mailing list* é uma lista que contém endereços, telefones e funções específicas, não só para estabelecer contatos rotineiros, mas visando principalmente à realização de um amplo trabalho de divulgação o que acaba se tornando praxe de uma empresa bem conceituada no mercado. Devidamente atualizada, esta lista deve estar sempre disponível para todos os componentes da equipe do assessor de imprensa (LOPES, 1994, p.61).

O *media training* fornece informações e treinamentos de como lidar com a mídia, utilizando entrevistas simuladas que ajudam a capacitar a fonte e principalmente a melhor imagem da empresa.

O *clipping* é uma das peças mais importantes no trabalho de uma assessoria de imprensa. Nele estão contidas, além das informações de várias editorias, um resumo preparado pela própria assessoria com o objetivo de orientar a localização das matérias de destaque naquele dia. É ali que o principal responsável pelo contato com a imprensa dentro de uma organização toma pé da situação e avalia em conjunto sobre a necessidade de alguma resposta a imprensa (LOPES, 1994, p. 52).

Para DUARTE, o *clipping* consiste em identificar rotineiramente na imprensa as citações sobre a organização ou temas previamente determinados, organizá-las e encaminhá-las para conhecimento dos interessados. Uma organização pode ter diferentes clippings, distribuídos a grupos segmentados. Além de oferecer referências ao trabalho da assessoria de imprensa, e como a empresa esta sendo apresentada à sociedade, ajudam na caracterização do ambiente externo, na identificação e antecipação por demandas de informação e até no posicionamento e estratégias da concorrência, subsidiando o processo de concorrência (2003, p. 242-243).

### **3.6. Entrevista Coletiva**

Kopplin e Ferraretto citam Rabaça e Barbosa sobre o que é a entrevista coletiva: “a personalidade atende à imprensa em conjunto, respondendo às perguntas de repórteres de diversos veículos de comunicação” (2001, p.104).

Situações que justificam a convocação de coletiva, segundo Kopplin e Ferraretto:

Anúncio de medidas na área governamental; de investimentos; esclarecimentos públicos; divulgação de prêmios internacionais e inéditos; finalização de processos de fusão e aquisição; comunicado sobre desempenho financeiro e comercial de grandes conglomerados; contratação de importantes jogadores de futebol; convocação de seleções; confirmação de aguardadas manifestações culturais e artísticas (2001, p.104-105)

Para Mafei a regra de convocação de uma entrevista coletiva é simples: apenas assuntos que chamam a atenção ou, de alguma forma, tem impacto na vida da população (2004, p.86)

As notícias que despertam o interesse da mídia e que são de extrema importância para o esclarecimento de um fato ou mesmo para a divulgação de uma nova informação, são notícias que devem ser informadas através de uma entrevista coletiva, essa entrevista é dada de forma coletiva para que todos os variados meios de comunicação possam divulgar o novo fato ao mesmo tempo, e que esse fato, seja explicado o mais rápido possível através da mídia.

A função das entrevistas coletivas limita-se a casos extraordinários, em que há necessidade de reunir jornalistas de vários veículos ao mesmo tempo para passar informações relevantes e de interesse público imediato. A coletiva também é particularmente útil em situações emergenciais quando muitos jornalistas procuram a organização ao mesmo tempo. Convocar jornalistas de diferentes órgãos exige assunto de real interesse. É atribuição do assessor fazer a avaliação adequada dos riscos e vantagens da coletiva e orientar a fonte sobre sua validade (DUARTE, p. 245-246).



## 4. Gerenciamento de Crises

### 4.1. Contexto Histórico

Segundo Rosa (2003, p.71):

Um Plano de Gerenciamento de Crises, sob a ótica da comunicação, é um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma situação adversa possa ser captado como tal. A *imagem* transmitida por uma organização ou um líder numa situação de crise é tão ou mais importante do que suas *ações*.

Ou seja, o importante não é apenas o *que* você faz, mas principalmente *como* você faz. Partindo, é claro, do pressuposto de que suas ações, objetivamente falando, são corretas. (...) O grande desafio do gerenciamento de imagem em situações de crise é fazer com que a percepção de diversas ações seja a mais positiva possível. “E o Plano de Gerenciamento de Crises é o alicerce de tudo (2003, p. 71).

Segundo Rosa, “o gerenciamento ou administração de crise é um campo da comunicação que vem sendo estudado há relativamente pouco tempo, desde meados da década de 1970, inicialmente nos Estados Unidos” (2003, p.69).

### 4.2. O que é (ou pode ser) uma crise de imagem

Imagem é o grande patrimônio de uma empresa, algo que possui um valor superior até aos produtos ou serviços que ela oferece no mercado. Aliás, a supervalorização da imagem empresarial se deve em boa parte ao surgimento e a propagação em larga escala das empresas de serviços, cujo o maior patrimônio, sua credibilidade, esta baseada na imagem. O fenômeno é recente e pode ser localizado a partir de meados dos anos de 1970, quando as empresas começaram a defrontar com questões como: que tipo de comunicação iria demandar as empresas de serviços no futuro? Como deveria ser feita a publicidade do inatingível? Como iria essas empresas vender a instituição, a diferença, a respeitabilidade, a credibilidade e a confiança que não são em absoluto coisas nem produtos, mas valores (Costa, 1999 apud DUARTE, p.190).

A imagem representa todos os fatores positivos ou negativos de uma instituição e ela é decisiva na hora de divulgar ou demonstrar uma nova posição que uma empresa pretende passar.

Uma definição é de que a crise de imagem constitui um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade e a reputação (ROSA, p.23).

A responsável pela construção dessa imagem é a comunicação, ou seja, as ações dirigidas ao público interno, seja com a divulgação para a opinião pública, seja com a construção de relações frutíferas com os públicos estratégicos de uma empresa (DUARTE, p194).

Um dos maiores estudiosos e um dos precursores da administração de crises do mundo, Ian Mitroff, diferencia crise de imagem das demais, tendo em vista seu agente provocador quando ela tem origem humana, segundo Mitroff isso muda tudo e torna o caso potencialmente muito mais chamativo e perigoso.

O que Ian Mitroff ressalta é que em última instância todas as falhas humanas podem ser evitadas, ao contrário dos desastres naturais. Por isso, provocam uma reação muito mais adversa.

Em contraste com os desastres naturais, sobre os quais freqüentemente temos pouco controle, falhas humanas provocam crises em função de ações ou de inações impróprias. Em princípio, falhas humanas podem ser previstas e, exatamente por esse motivo, o público se sente escandalizado quando elas ocorrem. Teoricamente, podemos nos sentir ultrajados pela Mãe Natureza com a ocorrência de um terremoto ou um tufão, mas não com a mesma intensidade que nós sentimos quando contemplamos uma explosão trágica, por exemplo, como a da aeronave Challenger, que resultou na perda de sete vidas (2001, p.23).

Para Chinem, qualquer situação que saia do controle da empresa e ganhe visibilidade da mídia e da população pode ser considerada uma crise (2003, p.86). Já Forni completa explicando que a crise não ocorre apenas quando acontece calamidades ou eventos de grande porte, os pequenos incidentes com fatos aparentemente simples e insignificantes, que não são conduzidos da melhor maneira, podem gerar problemas indesejáveis (2002, p.365).

As empresas principalmente as de grande porte são mais irredutíveis ao se depararem com uma crise, elas acreditam que por terem anos de mercado e um bom rendimento de suas finanças, nenhum fator negativo pode prejudicar a sua reputação.

De certa forma as crises de imagem acabam por permitir uma individualidade a cada um dos veículos de informação, durante o processo sangrento de evolução da própria crise. As grandes crises de imagens oferecem a oportunidade para os veículos de informação de travarem uma batalha num campo comum (a crise), utilizando armas semelhantes (a capacidade de investigação, de aprofundamento do tema), para que ao final do desafio, o melhor acabe vencendo (2001, p.27). Rosa diz:

No Brasil, pesquisas de opinião feitas pelas televisões com a sua audiência mostram que, toda vez que um desmando, um ato antiético ou de corrupção é dissecado por uma emissora, o grande público agrade. Sente-se bem atendido como consumidor, com a tevê prestando um serviço de utilidade pública. Lembre-se: escândalo dá ibope (2001, p.28).

Segundo Rosa, as grandes crises de imagem só existem porque vivemos num mundo tão interligado que um problema, que em princípio diria respeito apenas uma empresa ou a uma comunidade distante pode adquirir imediatamente uma dimensão muito maior – nacional ou, até mesmo mundial. (2001, p. 26).

A diferenciação numa crise pode significar inclusive não cobrir a crise. Adotar uma postura editorial que reafirme uma convicção interna que não ceda ao que pode ser chamado ocasionalmente de sensacionalismo. Assim, crises são importantes até mesmo para darmos as costas a elas. (ROSA, 2001, p.27-28).

Rosa diz que:

É próprio das crises de imagem que atinjam e prejudiquem mais justamente aqueles que estão acostumados a vencer. Quem vence durante uma vida, é claro, passa a confiar mais em si mesmo do que na opinião de um gerente ou auxiliar. (...) O problema (...) é que em momentos de crise de imagem errar só uma vez é mais do que suficiente. Uma única vez basta. (2001, p. 41)

### 4.3. Administrar a crise

A Administração de crises consiste em um método para promover organizações ou pessoas das ações necessárias diante de uma crise elas funcionam como uma fórmula, que detecta e conduz as crises de imagem, essa fórmula, tem o intuito de prevenção diante de uma crise futura, a qual poderá ser tomada como referência diminuindo os seus impactos.

A Administração de crises leva em conta que as grandes crises exigem a adoção de ações imediatas, assim que se tornem explícitas, pois é fundamental que os agentes envolvidos produzam iniciativas, buscando o correto posicionamento perante a opinião pública. A incapacidade de produzir ações e definir a linha de atuação já nos primeiros momentos das grandes crises acaba comprometendo a posição de instituições ou personagem que estão em seu epicentro, precipitando por vezes o desfecho da crise ou a forma como a opinião pública passará a enxergar a instituição afetada (ROSA, p.101).

Segundo Mafei, as ações devem ser dirigidas para todos os públicos com os quais a organização se relaciona e, especialmente, com aqueles que, sofreram ou que estão vivenciando as consequências do problema (2004, p.113).

Mário Rosa (2001, p.106-107) explica sobre uma característica marcante durante as crises, é o chamado “diálogo de surdos”: As organizações ou pessoas atingidas não conseguem entender como tanta bobagem sobre elas aparece em toda a imprensa, enquanto a cada contato com os “suspeitos” os jornalistas reforçam sua visão negativa, alicerçam os seus preconceitos (2001, p.106-107).

Maristela Mafei (2004, p.115) relembra que o mais importante durante a crise é falar a verdade:

A organização pode não informar determinados dados, se considerá-los estratégicos por algum motivo, mas isso será aceitável apenas se a omissão dessas informações não contrariar o esclarecimento sobre os fatos em atenção à segurança das pessoas e dos bens materiais que possuem. Mentir é a pior saída possível. A versão correta, cedo ou tarde, virá à tona (2004, p.115).

Forni (2002, p.376) cita Susskinf e Field sobre a escolha do porta-voz: “Escolha um porta-voz experiente, informado, que fale com clareza e diante do qual o público não se sinta diminuído”, e ainda completa:

O diretor ou gerente da área, que entende melhor do assunto, pode ser uma boa opção, com a premissa de que saiba lidar com os jornalistas e não venha para “esconder” nada. Nesse momento, mais do que nunca, estar sempre acessível e disponível para explicar o problema nos mínimos detalhes (2002, p.376).

A forma como uma organização procura salvar as vítimas reais ou resgatá-las ou a responsabilidade que assume pelo episódio, seu posicionamento, tudo isso diz aos demais expectadores como essa empresa os estaria salvando e conduzindo caso fossem as vítimas e não estivessem apenas assistindo a tudo pela TV (ROSA, p.106).

Durante uma crise não basta provar que a mídia agiu errado com a empresa, mas a empresa agiu certo (diálogo dos surdos), ou seja, nas relações exigidas pela administração cotidiana (que não com a mídia), quanto melhor for à imagem transmitida anteriormente, maiores as chances de o relacionamento fluir de forma mais produtiva depois (ROSA, p.107).

#### **4.4. O que não fazer**

Segundo Rosa, não se pode mentir em hipótese alguma em meio a crises de imagens. Falar a verdade é sempre desejado no campo das relações pessoais antes, durante, depois das crises, mas na esfera pública falar a verdade é uma obrigação para qualquer organização ou liderança. O primeiro mandamento em um gerenciamento de crise é não mentir (2003, p. 108).

A mentira é uma péssima escolha na hora de se tentar burlar os acontecimentos relatados pela mídia, pois a verdade sempre aparece e com ela a instituição pode perder a sua base e não conseguir superá-la levando até mesmo a falência.

Uma ação que não deve ser tomada é deixar o jornalista sem retorno, quando procura alguém sobre uma matéria negativa. Ele sente-se no direito de publicar a matéria, alegando que procurou a empresa e não obteve resposta. Depois fica difícil corrigir e explicar ao leitor uma nova versão (2003, p.370).

O jornalista além de oferecer à empresa a possibilidade dela se retratar diante do seu público, é uma peça essencial no desdobramento de uma crise, podendo ajudar a melhorar a imagem diante dos fatos apresentados pela mídia.

Doty (2003, p.371) explica o problema de deixar o jornalista sem retorno:

Esconder informação é um erro. Um sem comentários ou um silêncio misterioso só acende a imaginação. Se a crise envolver o público, é função da mídia é descobrir tudo que puder, com ou sem a sua cooperação (1999, p.259).

Omitir-se quando existe uma crise instalada na empresa, dá ao jornalista o direito de escrever o que bem entende. As fontes devem, portanto, interferir na matéria, se tiverem explicações plausíveis (2003, p.370).

Outro equívoco é partir para a retaliação. Nesse caso, existem três vertentes. A jurídica, acionando a justiça. Outro mais raro é procurar o repórter pessoalmente para esclarecer. Uma boa conversa dos técnicos e dos especialistas com o jornalista resolve mais do que uma carta amplamente esclarecedora que seria a terceira opção (2003, p. 371).

Na mitologia grega, durante muito tempo, Aquiles foi sinônimo de invencibilidade. Tal como as empresas e os líderes vencedores, a biografia de Aquiles era o retrato de um mito. Filho da semideusa Tétis e do rei mortal Peleus, Aquiles quando criança foi mergulhada pela mãe no Rio Estige. Pelos mistérios insondáveis da magia, esse mergulho teria a graça de tornar Aquiles um ser invulnerável ou quase.

Como a mãe tinha de segurar a criança por alguma parte do corpo, mergulho-o de cabeça para baixo, prendendo-o apenas pelo calcanhar. Esse era o seu único ponto fraco: o calcanhar que tornaria Aquiles lendário pelo resto dos tempos. Ele

construiu uma trajetória invejável. Derrotava os inimigos como se eles não existissem, avançava e ocupava espaços como nunca se vira. Aquiles era o que se poderia chamar de milagre corporativo: resultados impressionantes, vitórias incontestáveis e uma imagem positiva, inatacável e massificada.

Um dia em que a guerra estava bastante acirrada em Tróia, Aquiles zombou de dois pobres troianos que estavam em seu caminho gabando-se de seus grandes feitos e quão temível se tornara. Nesse momento, uma lança foi atirada em sua direção acertando um único ponto vulnerável, o calcanhar. A morte foi rápida. Muito mais vezes do que se imagina a parábola de Aquiles se repete no cotidiano das grandes organizações que atingem líderes políticos e empresariais, executivos em ascensão, carreiras notáveis. O problema é que esses casos não são peças da mitologia. Acarretam perda de faturamento, destruição de marcas, arranhões definitivos em carreiras outrora vencedoras. Por isso, o drama de Aquiles deveria servir como paradigma a ser evitado (ROSA, p 38-39).

É próprio das crises de imagem que atinjam e prejudiquem mais justamente aqueles que estão acostumados a vencer (ROSA, p.41).

#### **4.5. Antecipar-se à crise**

A principal premissa da administração de crise é que esse tipo de evento segue um certo padrão. (...) Com maior ou menor nível de precisão é possível prever os desdobramentos de uma crise e fazer um planejamento para situações extremas. (...) A palavra chave do gerenciamento de crise, portanto é prevenção (ROSA, 2003, p.70).

Antecipar-se a uma crise significa uma preocupação da empresa com o bem-estar do público e conseqüentemente sobre a qualidade dos seus produtos. Uma empresa ética sempre é lembrada pelo público.

Forni (2002, p.383) cita o especialista Javier Puir:

Os meios de comunicação querem ter a iniciativa, são quem atacam. A missão da companhia é recuperar essa iniciativa da comunicação e voltar a ser a fonte oficial do que aconteceu. E é nisso que reside o fracasso ou o êxito da empresa numa situação de crise (2002, p.383).

Sandra Castelano também é citada por Forni (2002, p.383):

Quando surge uma crise, as organizações têm períodos de rejeição, isolamento, depressão, aceitação, reconhecimento. A organização que não se preparou, não treinou, nem praticou para crises em potencial não será capaz de reagir com eficiência no ambiente de comunicações em tempo real que terá que enfrentar (2002, p.383).

Forni (2002, p.384) cita também os cinco passos escritos por Michael W. Kempner, presidente da MWW/ Strategic Communication:

(1) Identifique crises potenciais que possam afetar sua empresa; (2) faça relatórios preliminares e respostas prováveis perguntas; (3) prepare uma lista de repórteres que fariam a cobertura do fato ocorrido; (4) organize espaço de trabalho e equipamentos para os repórteres; (5) devolva *checklists* para que detalhes não sejam esquecidos (2002, p.384).

Planejamento se faz em tempos de normalidade. E quanto melhor for, melhor será a resposta quando a rotina for quebrada. (...) É preciso trabalhar no dia a dia com empenho, para evitá-las, é fundamental também ter em mãos um plano claro e objetivo para o caso de o pior cenário se tornar inevitável. Essa perspectiva é o ponto central do conceito de gerenciamento de crise (ROSA, p. 70).

Organizações preparadas para uma crise se recuperam duas ou três vezes mais rápido, com significativa redução de custos financeiros e humanos se comparadas com empresas sem nenhum grau de preparo. diz a consultora americana Hobin Cohn (2003, p. 74)

A auditoria de imagem é um instrumento preventivo muito útil em auditorias de crise. (...) nas quais são apresentados questionamentos para aferir a capacidade de enfrentar acontecimentos críticos (ROSA, p. 113).

Os manuais teóricos sobre a crise de comunicação recomendam a prevenção como um dos melhores remédios para evitar estragos demasiados à imagem da empresa. Se não existe plano preventivo, pelo menos que sejam mapeados os principais fatos negativos que acontecem ou podem acontecer (por mais surpreendentes que pareçam). É melhor investir em preparação, porque as



pesquisas mostram que as organizações ou governos com planejamento de crise superam melhor os momentos difíceis (DUARTE, p. 382).

As crises de imagem, reverberadas na comunicação, têm um padrão. Em muitas delas, há como prevenir e preparar a reação da empresa, porque obedecem a seqüências muito similares. A premissa do planejamento e da prevenção é à base da administração de crises. Por serem previsíveis, muitas crises podem ser estudadas, e seus desdobramentos, planejados. Ao adotar a premissa de que prevenção não é um gasto inútil, a maioria dos autores admite que “o planejamento prévio pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização”, o que significa prejuízo ou lucro de alguns bilhões de dólares (ROSA, p.144). Há consenso, em que qualquer situação de crise, de que a comunicação deve “mover-se rapidamente para fixar a situação antes que ela cresça na crise e controlar a crise antes que ela fique pior” (Caponigor, 2000, p.152).

#### **4.6. O Plano de gerenciamento de crise**

O plano de gerenciamentos de crises nasceu com outro nome – plano de contingência – e na origem sua finalidade era distinta procurando antes de tudo prever todas as ações logísticas que organizações de grande porte, precisariam realizar no caso de calamidades. Planos como esses continuam a ser exaustivamente dissecados e são decisivos não só quando grandes catástrofes acontecem, mas, sobretudo para evitá-las (ROSA, p.70).

Um plano de gerenciamento de crise sob a ótica da comunicação é um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa possa ser captado como tal. O plano de gerenciamento de crises é o alicerce de tudo (ROSA, p.71).

O plano de gerenciamentos de crise é importante para que em um momento de desespero, a empresa possa se situar e tomar as rédeas da situação, tentando minimiza e disponibilizar recursos favoráveis ao seu controle.

Rosa (2003, p.71) afirma que “o gerenciamento de crise não é uma fórmula de agir, mas uma forma de pensar”.

Isso significa que a flexibilidade de adaptar preceitos teóricos à realidade prática é mais importante do que um domínio dogmático extremo, que acabe resultando em perda dessa flexibilidade. Por vezes, excesso de dogmatismo produz inércia e rigidez, quando o que se busca numa crise é agilidade e capacidade de adaptação (2003, p. 71).

Estabelece um compromisso firmado e irredutível com a verdade é o autêntico divisor de águas na condução ou definição de qualquer plano de gerenciamento de crise.

A racionalidade, a frieza de análise, o método são ferramentas decisivas para que um bom plano de condução de crises possa frutificar (ROSA, p.119). Nem sempre essa forma é considerada a mais adequada, no caso da empresa Gol, por exemplo, o carisma e a atenção do presidente da empresa foram decisivos para melhorar a imagem da empresa.

Segundo Rosa, existem seis pontos básicos a serem incorporados em um Plano de Gerenciamento de Crise: avaliação das crises mais prováveis, o comando das situações de crise, a doutrina da crise, base de dados, definição do porta-voz e auditorias de crise.

Outra questão importante levantada por Rosa é uma espécie de *check list* com várias questões que devem ser seguidos:

1. Identifique no mínimo dez problemas potenciais que podem afetar uma companhia; 2. Questione qual seria a repercussão de cada um; 3. questione qual seria a sua primeira mensagem para cada um; 4. Diga quem participa de seu Grupo de Crise; 4. Reveja a cobertura do seguro e saber exatamente o que ele cobre; 5. Reveja se você mantém contato profissional com a mídia (2003, p. 74).

O plano de gerenciamento deve oferecer, também, respostas para o que Rosa nomeia como “quatro dúvidas capitais”:

1. O que é uma crise (entendida como aquelas com C maiúsculo); 2. que ela se diferencia das crises “normais”; 3. quais os acontecimentos desse tipo me sinto preparado para enfrentar e por quê; 4. quais os acontecimentos desse tipo que não me sinto preparado para enfrentar e por quê (2003, p. 75).

Um modelo eficiente de gerenciamento de crise deve-se basear na desconfiança permanente de sua eficácia. Uma desconfiança positiva diga-se. (ROSA, p.109).

#### **4.7. Uma visão de fora para dentro**

Segundo Rosa, antes de olhar para si mesmo numa crise é mais prudente tentar saber que imagem os outros têm de você. Para isso, é necessário conhecer as medidas que devem ser tomadas e as ferramentas disponíveis passo a passo para um plano de gerenciamento de crises (2001, p.123).

- **Radiografia de Imagem;**
- **Auditoria da Imagem;**
- **Desenvolver uma visão sintética de, no máximo uma página, da declaração de princípios da organização** – A missão Quando se define o documento de missão, é um momento fundamental no contexto de uma grande crise “A ausência dessa peça pode trazer enormes dificuldades na condução de uma crise”. (ROSA, p.125-126).
- **Elaborar o código de conduta da instituição** - “A organização não faz declarações em off, não emite comentários negativos sobre os concorrentes etc.”.(ROSA, p.127).
- **Definir o conceito de crise dentro da organização** - a partir do qual será possível aferir a capacidade de uma organização encarar com sucesso um evento crítico.(ROSA, p.132).
- **Definir o campo de ação do plano de administração de crise** - Para cada hipótese será preciso definir sub ações necessárias. (ROSA, p.133).
- **Definir os tipos de crise que a organização poderá enfrentar** - A organização deve estar preparada para enfrentar pelo menos 11 tipos diferentes de crise.(ROSA, p.134).
- **Definir os integrantes do grupo de administração de crises (GAC).** É preciso “definir a responsabilidade de cada integrante do GAC”.(ROSA, p. 136-137)

- **Definir um porta-voz da organização** - “São eles que apresentam o rosto da organização quando a crise explode”.(ROSA, p.140)
- **Definir os produtos que farão parte do kit de crise** - Como exemplo, veja alguns produtos que podem fazer parte do seu kit.
- **Definir os diferentes públicos-alvo a serem atingidos em cada crise.**
- **Definir as mídias para atingir cada público e ser atingido por eles.**  
“Errar o alvo – ou nem sequer atingi-lo – constitui falha tão grave quanto enviar a mensagem errada”. (ROSA, p.143-144).

## **5. A Crise**

### **5.1. Como se fomenta uma crise**

Qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade tem potencial para detonar uma crise (LOPES, p.67 – 2000). Para exemplificar a relação de causa (imprecisão, mentira, omissão da empresa) com a consequência (perda de credibilidade na imprensa), esta pesquisadora separou uma sequência de três reportagens no jornal Folha de São Paulo, o de maior circulação na cidade em que ocorreu o acidente (IVC, 2007).

Em “TAM isenta Airbus e defende tripulação” (FOLHA de São Paulo, de 19 de julho de 2007, página 2), há a sentença: “Segundo presidente da empresa, piloto e co-piloto possuíam competência e experiência e o avião estava em perfeitas condições”. A reportagem é do Caderno Cotidiano, de autoria de Maeli Prado.

A informação publicada no dia 19 seria desmentida no dia seguinte na mesma Folha de São Paulo. Em “Avião que explodiu já tinha apresentado defeito 4 dias antes”. “A TAM já sabia que a Airbus A320 que se acidentou na terça-feira em Congonhas apresentava problemas mecânicos” (20 de julho de 2007, página 3). A reportagem também publicada no Caderno Cotidiano foi assinada como “Da sucursal em Brasília”

A imprecisão das informações repercute em falta de credibilidade numa reportagem publicada no dia 24 de julho na Folha de São Paulo. “Agora, TAM faz restrições a Congonhas”. A presença da palavra “agora” indica que houve contradição com a informação inicial.

Por meio das matérias publicadas na Folha de São Paulo nos dias 19, 20 e 24 de julho foi possível identificar erros cometidos pela assessoria de comunicação da TAM e do seu principal gestor na época, Marco Bologna. A empresa infringiu a principal regra de acordo com o manual de sobrevivência de uma empresa no mercado que passa por um momento de crise.

“Antes de tudo a empresa precisa controlar a situação, não dever ceder à pressão dos jornalistas para informar notícias que não estão confirmadas, é preciso ter firmeza e convicção sobre as informações passadas” (ROSA, 2003, p. 37). Nesse episódio algumas notícias não foram divulgadas de forma correta, assim como a lista de passageiros que deveria ser passada primeiramente aos familiares das vítimas pela empresa, e foi transmitida em primeira mão pela imprensa. Com isso, a empresa passou a infringir umas das regras de gestão de imprensa, tal como afirma o administrador espanhol especialista em crise Javier Puig :

Uma regra da gestão de crise de acordo com Javier Puig citado por (DUARTE, p.378) é a rapidez e a transparência.

Para DUARTE (2003), a regra número 1 de gerenciamento de crise é “falar sempre a verdade, não mentir” (página 303). “Com base no noticiário, o presidente da TAM omitiu dados sobre as condições da aeronave, em entrevista no dia 18 de julho”.

Segundo Conrado, em 1994, citado por Duarte (p. 368, 2003) nas situações graves de crise principalmente em temas polêmicos e de grande repercussão quem deve assumir o comando da dinâmica das informações não é a mídia e sim a empresa. Se a mídia tomou a iniciativa, será muito difícil reverter. A empresa deve seguir o conselho de Conrado; “contar tudo e depressa”.

A TAM, não adotou as premissas de administração de crises de Larry Speakes que deve nortear o trabalho do porta-voz: “Diga o que puder o mais rápido que puder”, “não se deve omitir fatos”, “fale com uma única voz”. A TAM não adotou o presidente como único porta-voz. Em algumas matérias o vice-presidente técnico da TAM, Ruy Amparo, prestou informações.

## **5.2. Fatores negativos**

De acordo com Forni “se a empresa não consegue intervir antes a divulgação de ocorrências desabonadoras, apurar tudo, rapidamente, para formular, junto com

a área de comunicação, uma versão plausível e convincente à imprensa (p. 368, 2002)".

No aeroporto de Porto Alegre Salgado Filho, no dia do acidente em 17 de julho de 2007, com a aeronave da TAM vôo JJ3054 não havia nenhum representante próprio da empresa para dar informações e prestar auxílio a funcionários sobre o acidente, isso gerou tumulto. A TAM justifica o fato do gerente da base de Porto Alegre ser uma das vítimas do acidente.

De acordo com reportagem publicada no dia 27 de julho de 2007, na revista Exame (página 49), a TAM falhou em cinco pontos: discurso pouco transparente, comunicação errática, equipe despreparada para crise, descaso com parentes das vítimas e letargia.

### **5.3. Fatores positivos**

A TAM, logo após o acidente, informou aos funcionários. Essa decisão foi certa, de acordo com o Forni. "O público interno talvez seja o mais sensível. Se não existir engajamento do público interno, a empresa terá dificuldades para convencer a opinião pública (p.380, 2002)".

Forni afirma que quanto aos clientes, públicos estratégicos que não pode ser esquecido, existem inúmeras ações diretas de comunicação que podem ser implementadas em uma crise (p.381, 2002). A TAM acertou ao criar uma linha 0800, ao criar um site TAM informa e ao hospedar os parentes das vítimas e oferecer transporte.

De acordo com o plano de gestão de crise da TAM (disponível em <http://mundotam.com.br>, consultado em 15 de abril de 2008), é previsto na empresa que, em primeiro lugar, se avise a alta diretoria da empresa, deve ser aberta uma sala de crise ("com TV, DVD e telão"), encaminhar atendimentos aos parentes das vítimas. "Etapa mais minuciosa, pois inclui uma série de ações paralelas". "O

atendimento aos parentes das vítimas deve ser feito pela equipe da TAM treinada em solo”.



## 6. Conclusão

O presente trabalho teve como meta avaliar matérias publicadas depois da entrevista coletiva do presidente da TAM, Marco Antônio Bologna, sobre o acidente com a aeronave PR- MBK, que fez o voo 3054, no dia 20 de julho 2007.

Constatamos a importância de uma boa assessoria de imprensa, na qual suas funções são ilimitadas para uma gestão empresarial. O papel fundamental do assessor é intermediar a relação entre empresa e mídia. Resgatamos também neste trabalho suas principais características, bem como sua origem histórica e sua participação na sociedade atual.

Ressalto, neste trabalho, a importância da “prevenção” e a não deixar que um elemento surpresa possa devastar todo o patrimônio, tirando o sossego e a credibilidade de uma instituição.

A imagem é o principal patrimônio de uma empresa e um plano de gerenciamento de crises bem feito pode evitar danos a essa imagem, além de danos financeiros e morais, direcionado a atitudes sensatas e corretas a serem tomadas em momentos de crise. Ter um Plano de gerenciamento de crises bem estruturado com a participação positiva de executivos e funcionários bem treinados são premissas que asseguram que ao passar por uma crise a empresa consiga superar os obstáculos sem abalo da sua imagem.

No momento da crise é importante escolher um porta-voz que conheça bem a empresa e não se abale com intimidações em geral. Esse profissional deve ser uma pessoa que ocupe um cargo importante da empresa, como por exemplo: o presidente.

Quando o assunto é crise, as empresas são alvos preferidos, quanto maior e

mais conhecida é a empresa, mais fácil pode ocorrer uma crise e o tempo de exposição se torna maior, uma vez que essas empresas são sempre monitoradas pela opinião pública e mídia.

A mídia tem o poder de aumentar ou diminuir a repercussão de uma crise, isso depende da forma que a empresa conduz as informações que serão passadas para os veículos de comunicação. Por isso que nunca devemos desprezar a mídia.

As empresas que conseguiram passar por uma crise e aprenderam com os erros que cometeram, saem dessa situação muito mais fortes e poderosas. E se passarem por uma nova crise, as conseqüências serão menos trágicas do que a primeira. O importante é administrar os pontos frágeis da crise e com isso tirar lições.

A profissão de assessor de imprensa está em crescimento muito devido ao fato de as empresas terem percebido que essa é uma forma de comunicação estratégica e que os meios de comunicação estão dependendo cada vez mais das notícias passadas pelo assessor.

O gerenciamento de crise é um conjunto de formas de agir que foi criado com o intuito de ajudar a empresa a pensar, quando às empresas não souberem o que fazer. Dessa forma as empresas conseguem se adaptar ao conflito e tomar iniciativas.

## 7. Referências Bibliográficas

DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2003.

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de Crise**. In: DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. São Paulo: Atlas, 2002.

LOPES, Boanerges. **O que é Assessoria de Imprensa**. 1.ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de Imprensa: Como se relacionar com a mídia**. 1.ed. São Paulo: Contexto, 2004.

MOREIRA, Rosa & ULHÔA, Eliane. **Assessoria de Imprensa: O papel do Assessor**. Brasília: FENAJ, 1996.

ROSA, Mário. **A Era do Escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. 1.ed. São Paulo: Geração, 2003.

ROSA, Mário. **A Síndrome de Aquiles: Como lidar com as crises de imagem**. 1.ed. São Paulo: Gente, 2001

Site: <http://mundotam.com.br>)

[http:// www.folhaonline.com.br](http://www.folhaonline.com.br) – acesso em 21/05/08

[http:// www.portalexame.com.br/revista/exame/edicoes/0898](http://www.portalexame.com.br/revista/exame/edicoes/0898) – acesso em 22/05/08

### Revistas:

Veja: 1º de agosto de 2007 e 25 de julho de 2007

Época :23 de julho de 2007 e 06 de agosto de 2007